

特別講演

「日系企業等における
ベトナムでの人材育成」

豊田 英司 氏

Asia Gate Hai Phong 社長

2015年9月講演

1 日本でいえば明治維新から20年後の状況

まず自己紹介をさせていただきます。私は、日本では3つの会社で勤務しました。

大学卒業後、人材ビジネス企業の営業や企画職として勤務、そして次に米系の大手製薬会社へ転職し、人事マンとして働きました。その後、「実際に海外で働きたい」という思いが強くなり、ある日系の建設機械メーカーから「外国で工場を立ち上げるに当たって、人事に力を入れたいのでやってみないか」というオファーを頂き転職しました。

そうして、その後、インド、インドネシア、さらにベトナムで海外拠点の立ち上げに参加することができ、現在は独立し、日系企業がベトナムで会社を立ち上げる際の行政手続きを弁護士事務所と一緒に支援する業務や、自分自身の経験を生かして海外での人事労務やマネジメントのアドバイスをを行う会社を経営しています。

では、まずは現在のベトナムを理解するための3つのポイントについてお話しします。

1つ目は、政治情勢について、市民デモや企業ストライキなどが数多く起こる他の東南アジア諸国と比べると相対的には安定していると言える、ということです。

2つ目は、ベトナムは社会主義国を名乗っていますが、実際は極めて資本主義に近い、ということです。そして、社会主義の看板を掲げたままの資本主義が社会の各方面で矛盾を呼んでいる面があると思います。

そして3つ目として、共産党の一党支配体制である、ということです。ただ、住民への強制退去などが頻繁に報じられる中国共産党と比べると国民に対して比較的マイルド、というか、慎重な施策を行っている、という印象を持ちます。中国では禁じられている Facebook や YouTube もほぼ問題なく見ることができます。ベトナムの Facebook のユーザーは3000万人ほどいるとも言われ、当社のスタッフも仕事によく見えています（笑）

ベトナムの国土は南北に長く、北のハノイと南のホーチミンでは青森・鹿児島間に匹敵するくらいの距離があり、文化も非常に異なります。ひとことで言うと、南は東南アジア文化圏で、北は中華文明の南端に当たる、と感じます。

ベトナムを GDP の面から見ると、まだまだ小さい国です。進出を検討している日本企業の方が、その経済規模を見て愕然とするほどで、今は過剰にベトナムがフォーカスされていると思います。

インフレ率は2014年が4%程度ですが、2015年は極めて低く、前年比1%くらいで推移しております。2011年にはインフレ率は20%くらいありましたが、ブレーキを強くかけたところ不動産バブルがはじけ、現在は若者の失業率も非常に高くなっていると思います。しかし、それによって賃金の上昇が抑えられているため、外資からは魅力的に見えるという、東南アジアではよく見られる矛盾が生じています。

対日関係では、技能実習生というものが話題になっているのをご存じかと思います。

ベトナムから溶接などの技能を習得するために来日する人々で、一般には「研修生」とも呼ばれています、

こちらでは「日本や台湾へ行って、ベトナムの給料の10倍くらい稼いでくる人」というイメージがあります。

しかし、日本での受け入れ体制や生活習慣の違いから、いろいろトラブルが起きているという話も聞いています。

さて、ここでベトナムの歴史について少し触れたいと思います。要約すると、有史以来ずっと、中国大陆の王朝と戦っては支配され、そして押し返し、を繰り返してきた歴史、と言えると思います。1000年間近く服従した時期もあり、未だに中国文化の影響を強く受けています。特に大きいのは、儒教的な影響です。

ベトナムは、北部・中部・南部が、文化圏として非常に異なっています。200年くらい前のグエン朝時代に統一されましたが、つい最近まで首相と国家主席と党の書記長を

北部・中部・南部から均等に選出するよう配慮するなどしていました。

フランスの植民地になってからベトナム戦争までは、独立のための戦いの時代でした。多くの日本人は、1975年にベトナム戦争が終わった後のことについてほとんど知らないのではないかと思います。ベトナム戦争終結後も、カンボジアに攻め込んでポル・ポト軍を倒し、10年間、統治を支配したり、北部に攻め込んできた中国軍と戦争をしたり、と戦いの連続でした。1995年に米国との国交を回復しましたが、経済的には2001年の米国との通商協定で、ようやく世界の産業社会にデビューした、と言えると思います。

ですから、ベトナムはまだ世界経済へデビューしてから、ほんの20年たったかどうかなのです。日本でいえば明治維新から20年後の状況と同じようなものであるということ念頭に置いて、これからのお話を聞きましょう。

2 人材育成の目標と現実を正しく認識

ベトナムでの人材教育というと、日系企業は5 S教育や報連相教育などに力を入れています、確かに私もベトナムに来て、その部分が足りない、できていないと非常に感じました。

ただ、私がいつもお話しするのは、日本人側もベトナム人従業員に対する「こうあってほしい姿」と「現状の姿」を正確に把握していないため、その間に生まれるギャップに「ズレ」が生じているということを感じます。

例えば、日本国内でさえ、大企業と中小企業、サービス業と製造業では従業員の特性やレベルも様々なのに、なぜかベトナムに来ると「他社の人材ができていることは我が社の従業員にもできるはず」と簡単に考えてしまう傾向を感じます。

つまり、「期待が過剰過ぎるのではないか」と感じる場合があります。ですので、人材教育のお手伝いをするときは、最初に「あってほしい姿」を経営者の方々と一緒に考えることに時間を使うようにしています。

私はよく、95%理論というお話をします。これまで中国、インド、インドネシア、ベトナムの人々と仕事をし、フィリピンに留学し、アメリカの会社で働いてきました。その間、いろいろな方と会いましたが、国籍は変われども、人間の考える常識の95%が大体同じだと思っています。それなのに、異なる5%にばかり注目すると、まるで共通点のない人間に見えてしまい、どこから手を付けたいかわからないといったことになってしまいます。こういったことに留意して、できる限りギャップの原因を解消することが人材育成の手法の一つと考えます。

「あってほしい姿の曖昧さ」の原因としてよくあるの

は、「日本の従業員のように」という場合の「ように」の要因をよく理解していない、ということです。

私はいつも「日本人は自己評価が低すぎます」と言っています。日本人の事務スタッフを現地採用すると、他のベトナム人に比べて仕事の効率やスピードがまったく違います。そういった時、「日本人がなぜ優れているのか」という要因を日本人自身が理解していないので、ベトナム人にいきなり「日本の従業員と同じことをやれ」と言っても無理があると思います。「なぜ、日本人はこのような行動をとることができるのか」を日本人自らが理解する必要があると考えます。

例えば、日本人の特徴として「和の精神」が取り上げられることがあります。

日本人は日本社会での成長過程で様々な出来事を経験する中で「私はこうしたいが、全体のことを考えると控えたほうがいい」という公私の区別をつけることを段々と期待され、身に付けるようになりますが、ベトナムの人がいきなり同じような発想をするのは相当に難しいでしょう。

また、日本人はボトムアップ型経営の会社が多いとよく言われ、従業員一人一人の意見を良く聞こうとします。しかし、ベトナムはトップダウン型が多く、下の人間の言うことはあまり聞いてもらえません。下の人間は滅私奉公をして、その代わり上の人間は下の人間の生活や家族も含めて守ってあげる、という意識が強いと思います。

日本人の創造力、これもすごいと思います。図画工作など、小さい頃からの教育の影響も大きいでしょう。ベトナムでは、出版物のほとんどは検閲対象とされています。自由な意見を出版物上で言う権利も十分保障されているとは言えません。そういった環境で創造力のある人間を育てようとするのは、コンクリートの上に種をまくようなもので、極めて難しいと思います。ベトナムの人と一緒に仕事をしていて、「ここをちょっと工夫すればいいのに、」と残念に思った経験をお持ちの日系企業の駐在員は多いと思います。

組織運営の経験不足ということもあると思います。日本人は子どもの頃から部活やキャンプや学級会があり、何かオーガナイズする対象があって、リーダーとして自治運営をする、という経験を積むことができる環境が多いと思います。要するにマネジメントです。自分以外の人間を動かして目的を達成するという経験を何回もしているので、いざそういう場面になったとき、パッとできるのです。私の見るところ、やはりベトナムはまだまだ上意下達型の組織が多いように思います。

とにかく、「日本人が他国の方にも“日本人のように”と期待することは、その要因をきちんと考えましょう」と

いうことです。

「あってほしい姿が曖昧」になる原因の2番目は、前述したように「視察した他の日系企業のように」というものです。日本でもそうであるように、企業によって方針や教育力が全然違うのに、それをいきなり「あそこの会社のようによってくれ」と言われても困難です。人材育成を考えると、「国の差よりも企業間の差のほうが大きい」ということを忘れてしまうようです。

3番目には、「国情の違いを忘れてしまう」ということです。

私の顧問先の3分の1は香港や華南にも進出済みの日系企業で、先週、香港へ行って、いろいろな会社を訪問させていただきましたが、中国人とベトナム人で一番違う、とおっしゃられていたのが「ハングリー精神」です。ベトナムは生活の面ではわりあいと「豊かな国」なので、ハングリー精神をそこまで必要としない気がします。米の輸出はタイなどと並び世界トップクラスですし、コーヒーの輸出もブラジルを抜いて世界1位になったことがあるほどです。ですので、よほどのことがない限り、「ご飯も食べられない」ということはないのです。工業地帯への出稼ぎも中国ほどには多くないと思います。結局、実家で家族と一緒に暮らして、ご飯もそこそこあれば、これが一番幸せなんですね。独り住まいなんてかわいそうという感覚です。しかも、困ったら一族の誰かが養ってくれます。相対的に「ハングリー精神が低い」というのは、ある意味、幸せなことなのでは、とすら思うことがあります。

しかし、例えば、中国人が1時間で2個作れるところを、ベトナムでは1個しか作れないとすると、それを想定せずにベトナムに工場を作ってしまった日系企業は2人必要なのに1人分のスペースしか考えていないので、すぐに2倍の広さが必要になってしまったりしています。

このように、「期待する人材」をイメージする際に、それぞれの国情によって個人の資質に大きく影響を与えているケースに注意が必要だと思います。

3 現状認識を誤る3つの代表的なパターン

「あってほしい姿を誤る」ケースの次は「現状認識を誤る」ケースです。

第1の点は、マネジャークラスとワーカークラスの混同です。

ベトナムでは、この2つの間に歴然とした能力や待遇の差があります。仕事の実績以前に、学歴社会がものすごくあります。現地のマネジャークラスのベトナム人の中には「ハノイ貿易大学、国家大学、ハノイ工科大学」のような一流校出身者以外はマネジャー層にはふさわしくない、と

いった態度をとる人が非常に多かったりもします。

ベトナムの法律によって、管理者も労働組合に入ることができ、多くの人事マネジャーが組合長を勤めていたりします。というのは、人事関係の法律を社内でもっと知っている人間であることと、先ほどお話しした、他の人間をオーガナイズして動かすことができる人というのは社長の右腕、つまり人事総務長レベルでないと難しいということです。

マネジャーは、何とんでも社員の生殺与奪権を握っています。収入も非常によく、ワーカーとはものすごい差があるということを理解する必要があります。これを一緒にたにして社内研修をやっても、ほとんど無意味です。

第2点として、「女性と男性の混同」を挙げます。日系企業へ伺うと、工場のほとんどが女性、という会社が驚くほど多いです。東南アジアでは一般的に女性のほうが勤勉といわれますが、当地では、ベトナム戦争のときに男性が戦っている間、女性が社会を動かしてきたという歴史があり、こうした状況から、男女間に勤労に対する能力の差がついて、男女で迷った際には女性の方を採用するケースが多くなった、といった状況にもなっていました。女性マネジャーも結構多く、国際比較でも、女性の社会進出は日本よりもベトナムのほうがほとんどの数字で上回っています。こういう意識の違いを人材育成の際に考慮しないと、いろいろなずれが生じます。

3番目は、20代前半と30代前半の混同です。今の30代は米国と国交のない時代に育ち、英語のコンテンツを自由に見られなかったために、英語をあまり聞いたことがない。だから、英語を書く方はいいけれど話す方はだめ、という方が多いです。ところが、20代前半の若者は非常にうまくなっています。この理由は明白で、YouTubeです。ですから、今はベトナム人の英語はよく分からないと言われていますが、5年後には劇的に変わっていると思います。英語が読めて話せるし、これだけ多くの人が外国へ出稼ぎに行っているのです。国際情勢も理解している。そうなると、逆に自分たちの社会の矛盾にも次第に気が付いてきている、といった諸々のことを考慮しないと、同じ教育をしても全然違う結果になってしまいます。

4 ギャップの原因の深掘りが不足

人材育成の際に「あってほしい姿」と「現状の姿」にギャップがある時に、それを深掘りできていないケースも散見され、そういった際に原因と思われることが幾つかあります

例えば、ベトナムの歴史に関する勉強不足。ベトナムの新聞を読んでいると、「1945年以降、二大大国に勝った唯

一の国だ」とあるのをよく見ます。

二大大国とは米国と中国、フランスが入るかもしれませんが。この事実に対する非常に高いプライドがあるのに、例えば日本人が偉そうに話すと、「しかし、あなたの国は米国に負けたじゃないか」と言われてしまったりします。中には、まるで未開人にもものを教えるような態度でベトナムの方と接する日本人も見受けます。しかし、ベトナムの人は「たまたま経済では日本のほうがすごいかも知れないが、われわれは戦争では負けていない」という強いプライドがあることを考慮しないと、相手は何も耳に入らなくなってしまうでしょう。

そして、「哲学・心理学の勉強不足」と書きましたが、これは先述の95%理論にも通じる考え方です。

グローバル人材教育のときに、語学力や専門技術は確かに必要であるものの、最も大事なのは「前提を疑うことができる力」であるというお話をよくします。

単純に「ベトナムは遅れているから」という発想になっている人がいますが、「ベトナム人は、なぜこういう行動をするのだろう」と考える訓練ができていません。

これをしないと、ギャップを考えるといても「ベトナムだから」「遅れているから」となってしまって無意味です。人間は共通した考え方が95%で、予測はある程度可能である」ということから前提を疑うことができるのでは？と思います。

最後は「対話量の不足」です。やはり日本人の駐在員は絶対権力者ですから、そこには下からの「歪んだ情報」が多く入ってくることは避けづらいことです。

しかし、日本人はそういった「絶対権力者」的立場に慣れていないので、その辺が分かりません。

「この従業員の立場であれば、権力者である自分に対して、このような話をするだろう」ということが想像できないと、「ベトナム人はこうだ」という誤った認識を持ってしまうでしょう。

ベトナムが、他のアジア諸国に比べて日本人にとって「正確な現状認識」することが非常に難しい理由が一つあり、それは、日本人にとってのベトナム語の難しさです。

例えば文字には6種類の声調があり、さらに符号がつく母音字もあったりして、「A」や「O」などだけでも何種類もあって、これをきちんと分らないとベトナム語が正確に理解できません。ですので、ベトナム語で仕事をしている外国人は、私が以前にいたインドネシアなどに比べて非常に少ないと思います。私のケースではインドネシアに行ったときは、3カ月目にはインドネシア語で日常会話ができ、1年後には仕事もインドネシア語でかなりやっていました。これはそれほど特殊なケースではないと思いま

す。こうなると、現地のことがよく分かるようになります。

そういうことで、ギャップを認識するためにも対話量を増やしていかなければなりません。ベトナムではなかなかハードルが高いと感じています。

質疑応答

A 私は日本の大学の大学院で学んでいます。質問が2つあります。

一つ目は、ベトナムに進出している日系の中小企業で、離職率が高くて困っているという話をよく聞きますが、その解決法は何でしょうか。

もう一つは、日本向けの製品を作っている会社に就職を考えているのですが、そこがあまり規則を守らずにルーズな感じなので大丈夫かどうか、ご意見をいただけるでしょうか。

豊田 まず離職率の件ですが、マネジャーとワーカーを分けて考える必要があります。

今、失業率が高いために、ワーカーの離職率は極めて低い。ところが、マネジャーは人手不足なので、優秀な人は引っ張り合いなのです。ベトナムでは、外資に対して、2009年から販売業の会社設立も解禁になりました。しかし、マネジャー教育を受けた人はまだ圧倒的に少ないので、給料が高い方へ転職する動きが止まりません。

私がコンサルティングの際によく言うのは、日本企業に欠けている1点目が、評価基準が曖昧である、という事です。「一致団結してがんばる」みたいに言われても、具体的にどうすればいいの分かりません。

2点目が、マネジャーの給料が低いことです。日本企業のマネジャーは、だいたい月給が1000~1500ドルです。これに対して、GEやフォード、ユニリーバなどは、その2倍どころか3倍も出しています。日系企業の方は日系企業どうしでしか会わないので、「高いけど、うちも上げようか」などと言っていますが、他国の企業から来ている人たちは「日本人は、マネジャーの給料を上げない」と笑っています。サムスンやLGでも、マネジャーの給料は日系企業よりも明らかに高いです。ベトナムでは、マネジャーは経営者と同じくらいの権限やパワーのあるポジションですから、はっきり言って日系企業は評価を間違えていると思います。

ご質問の2点目の製造業について。ベトナムの製造業をよくするために絶対に必要なのは、金融です。資金を必要としている人に貸す仕組みがないから、せっかく能力や意欲があるいい人材が起業しようとしても、生産機械を買うことができません。だから、やることといった

ら日銭が入るコーヒー店か大家さんなどに限られてしまっています。金融さえうまく機能すれば、もっと優秀な人材が製造業に行く可能性は非常にあり、そういった状況も改善されると思うのですが、現在、そういった人材が無駄になっていて非常に残念だと思います。

B 日本で技能実習制度の事業に関わっており、ベトナムから研修生の受け入れを検討しています。ベトナムのブルーカラーの人たちを日本の企業で働くような人材に教育するためには、まず何が必要でしょうか。

それから、勤勉さの面で若い方と30・40代の方と違いがあれば、お聞きしたいと思います。

豊田 これについては、私がいつもはっきり言っていることがあります。まず1点目は、受け入れ側の日本人がやったほうがいいと思うこと、それは「曖昧な指示や命令の改善」です。「見て、習ってくれ」といったことが多いのですが、やはりきちんと言語化してマニュアル制作などをしたほうがいいでしょう。これをしないためにいつまでたってもスキルアップせず、仕事が面白くないといって逃げる人がけっこういます。

教育の面でもう1点は、ベトナムの人はお父さんと子どもといった関係性を非常に大事にするので、研修生の生活全般まで積極的に面倒を見て、まず関係性をつくってからでないと受け入れてくれない部分があります。それに、非常に寂しがり屋といいますか、個人行動はあまりせず、家族や仲間と行動しているので、一人にしてみようとストレスがたまって教育どころではなくなってしまいます。そういった条件さえそろえば、彼らは非常に勤勉だし、勉強はよくやります。

勤勉さに関する2つ目のご質問に関して、最近よく感じるのは、30代後半くらいの人は何に対して勤勉になるのかということです。「豊田のための仕事なら、徹夜でもやる」という感じで、親分子分とか親方といった世界です。それが、今の若い方は頭がよくなって、キャリア・プランニングの意識があります。ハノイ工科大学の先生に聞いたら、エンジニアリングよりもITです。なぜなら、IT人材は普通の人材よりも2倍の給料が取れるからだそうです。この仕事をすればこうなってこうな

る、というように、自分が勤勉になる対象に対して明確なキャリア・プランを持っている。だから、若い人には「この能力を身に付けたら、将来はこういうキャリア・プランが可能になる」ときちんと説明するようにする必要があります。

C 2年前のこの学会で、日本へ留学している優秀なIT関係の学生の方がいらっしゃいました。先ほどは、5年くらいたてばベトナムが変わるというお話でしたが、そこまでどういうペースで上がっていくのでしょうか。また、ベトナムから日本に留学している学生に対して、教育のポイントはどのあたりにあるとお考えでしょうか。

豊田 IT関係では、成功例があります。今、ハノイで有名なRIKKEI ソフトウェアという会社があります。立命館大学に留学した学生と慶應義塾大学に留学した学生がベトナムに帰国して立ち上げた会社です。2人ともハノイ工科大学をトップクラスの成績で卒業し、国費留学でした。抜群に頭がよくて、日本語もペラペラ。まだ26歳ですが、コネも何もないところから始めて、現在は社員が150人、今年中に200人にすると言っていました。こういうトップランナーが既に出ているので、私は5年といいましたが、3年後にはすごく変わっているのではないかと思います。

次は留学生の件ですが、私が非常にバックアップしていただいているベトナム人の起業家がいて、彼女の息子さんはまだ9歳です。ロボットが大好きで、秋葉原へ連れて行ったら自分で部品をパッパッと買って、一晩でロボットを作り上げてしまいました。たぶん天才だと思います。将来は日本へ行きたいと言っていますが、日本の大学では基本的に英語で授業をやってくれません。世界中どこへでも行ける可能性のある彼を日本に引きつけるには何をすべきなのか、私も考えていました。その子は結局、アメリカの大学へ行きたいと言っています。私は日本の大学の現状について詳しいことは分かりませんが、こういう人が「日本に行きたいけれど、行けない」という現実があると思います。

こういった方が日本で教育を受けられるようにする事が重要なのではないかと思います。